

**Itefan MATEI**

Doctoral School of Economics and Business Administration,  
“Alexandru Ioan Cuza” University, Iasi

# MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE ÎN COMPANIILE VITICOLE MICI I MIJLOCII

---

## **Keywords**

*Companii viticole  
Companii mici si mijlocii  
Management strategic  
Resurse umane  
Implementare  
Dezvoltare forte umane*

## **JEL Classification**

*M31, M37*

---

## **Abstract**

*Acest studiu are caracter exploratoriu și explicativ, propunându-și să realizeze o analiză a modalităților de abordare ale diferitelor aspecte ale managementului strategic al resurselor umane în cadrul companiilor viticole. Obiectivele acestui studiu sunt indisolubil legate de faptul că la ora actuală, companiile agricole din țara noastră au avut ca punct de plecare privatizarea unor activități nestrategice, sau că mare parte a managementului de top din aceste organizații sunt pregătiți în perioada comunistă iar practicile și instrumentele pe care aceștia le folosesc sunt învechite. Acest lucru are repercusiuni în cultura organizatorică, în acele sisteme de salarizare, dezvoltare și motivare, iar productivitatea muncii este sub limita concurenților din alte colțuri ale lumii. Singurul avantaj competitiv de până acum în România a fost nivelul scăzut al salariilor, jonglarea legilor fiscale și desintințarea muncii la negru.*

## METODELE DE COLECTARE A DATELOR

Datele au fost colectate în cadrul firmei S.C. Cotnari S.A. prin aplicarea unui chestionar adaptat după cel utilizat în 1998 de către firma de consultanță Price Waterhouse & Co privind strategiile de resurse umane. Pe baza acestuia am determinat obiectivele privind managementul resurselor umane, aspecte legate de recrutare, selecție, atribuții ale angajaților. etc.

Datele colectate cu ajutorul chestionarului au fost analizate folosind ca metodă de prelucrare și analiză a datelor, analiza cantitativă prin sistematizare (gruparea, seria, tabelarea, graficul, diagrama). Datele colectate cu ajutorul chestionarului au fost analizate folosind ca metodă de prelucrare și analiză a datelor analiza cantitativă prin sistematizare (gruparea, seria, tabelarea, graficul, diagrama).

## ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR

Chestionarul a cuprins 23 de întrebări ce fac referire la strategiile implementate și a fost aplicat unui eșantion de 30 persoane cu funcții de conducere din cadrul companiei, urmând ca în rândurile următoare să prezint rezultatele obținute în urma cercetării.

### Întrebarea nr.1 Care sunt principalele 3 obiective privind MRU?

Procentajul celor care au răspuns la întrebarea "Care sunt principalele 3 obiective privind MRU?", doar 60% dintre cei chestionați

		Da, scris	Da, nescris	Nu	Nu știu
A	Misiune stabilit	12	14	1	3
B	Strategie de firmă	3	23	1	3
C	Strategie de MRU	1	16	3	10

Conform tabelului cei mai mulți respondenți au răspuns că există o misiune, o strategie de firmă și o strategie de management al resurselor umane, dar că acestea sunt nescrise.

În ceea ce privește misiunea firmei 14 persoane au răspuns că există o misiune dar că aceasta este nescrisă, 12 au considerat că există și că ea este scrisă, o persoană a considerat că nu există și 3 persoane au ales opțiunea nu știu, neputând identifica o misiune în cadrul organizației în care își desfășoară activitatea.

au răspuns la această întrebare, fapt ce denotă lipsa cunoștințelor teoretice privind managementul resurselor umane. Doar 18 au putut asocia funcțiile departamentului de resurse umane cu obiectivele strategice.

„Numărul de răspunsuri pe fiecare obiectiv selectat de angajați”, doar 18 persoane au putut identifica parțial corect 3 obiective ce țin de resursele umane, astfel răspunsurile predominante au fost:

- Motivare – 5 persoane
- Creșterea productivității - 2 persoane
- Salarizare - 7 persoane
- Recrutare și selecție - 8 persoane
- Dezvoltare personalului și de noi competențe acestuia - 7 persoane

Faptul că doar 60% din totalul personalului chestionat a putut identifica 3 obiective este justificat prin lipsa studiilor economice, majoritatea persoanelor cu funcții de conducere fiind foști ocupanți ai unor poziții ce presupunea cunoștințe tehnice, fiind de-a lungul timpului promovați pe poziții administrative. De asemenea majoritatea angajaților au absolvit ultima formă de învățământ în perioada comunistă sau imediat după, când nu se puneau accentul pe disciplina resurselor umane. În acea vreme majoritatea sarcinilor legate de personal (salarizare, bonificare) erau indeplinite de către contabili întreprinderilor.

### Întrebarea Nr. 2 Aveți în organizație? cu variantele de răspuns: 1. Misiune stabilită; 2. Strategie de firmă; 3. Strategie de MRU

Răspunsuri la această întrebare au fost:

În ceea ce privește strategia de firmă cei mai mulți (23 persoane) au considerat că aceasta există și că ea nu este scrisă.

Existența unei strategii de resurse umane a fost identificată doar de 17 persoane, 16 considerând că ea este nescrisă și doar o persoană a identificat-o ca fiind scrisă. Restul de 13 persoane ce au fost chestionate au afirmat că nu au habar despre a ceva în firma lor.

Aceste răspunsuri pot fi justificate, ca și la întrebarea precedentă prin lipsa cunoștințelor economice în rândul angajaților angajaților și

prin sistemul de management invecitat pe care compania Cotnari il practica.

**Intrebarea nr. 3 Daca a existat o strategie a firmei, responsabilul de la MRU a fost implicat in dezvoltarea ei sub forma:**

- A. Consultare
- B. Implementare
- C. Nu a fost consultat
- D. Implicat de la bun inceput

Observăm că cele mai multe persoane (19) au considerat că responsabilul de la Managementul resurselor umane a fost consultat cu privire la strategie, 13 au afirmat că acesta a fost implicat în procesul de implementare, 6 că a fost implicat de la bun început și doar 2 persoane au ales varianta conform căreia acesta nu a fost consultat în nici un moment al implementării strategiei.

Răspunsurile la această întrebare denotă faptul că strategiile de resurse umane nu se regăsesc în totalitate în strategiile generale de firmă. Faptul că cei mai mulți au considerat că responsabilul de resurse umane a fost implicat numai în consultare poate fi justificat prin implicarea directorului de resurse umane în consiliul administrativ. De asemenea numărul

de răspunsuri referitoare la implicarea de la bun început a responsabilului de resurse umane coincide cu numărul total al membrilor directoratului. De aici putem trage concluzia că departamentul de resurse umane este implicat activ în implementarea strategiilor, doar că acestea nu sunt comunicate și restului de angajați din companie.

**Intrebarea nr. 4 Daca exista o strategie de MRU, ea este stransformata in obiective si termen precise pentru departamentul de personal?**

Rezultat:

DA - 13 persoane

NU – 6 persoane

Doar 19 persoane au răspuns pozitiv la această întrebare, concizând cu numărul celor care au răspuns la prima. Astfel putem afirma din nou că angajații nu au pregătire economică temeinică referitoare la managementul resurselor umane.

**Intrebarea nr.5 Cui ii revine responsabilitatea pentru decizii in urmatoarele domenii?**

Rezultat:

	Management de linie	Mng linie + consultant RU	RU + cons mng linie	MRU
A. Plati si Beneficii	6	8	1	15
B. Recrutare si Selectie	10	12	2	6
C. Training si dezvoltare	9	16		5
D. Relatii de munca	6	16	2	6
E. Sanatate - siguranta	7	15	1	7
F. Concedieri	13	12		5
G. Planificarea zilelor	15	9	2	4
Media responsabilitatilor	9.43	12.57	1.60	6.86

Conform tabelului de mai sus “Media responsabilităților și valorile corespunzătoare”, cele mai multe responsabilități legate de resursele umane îi revin managerului de linie și a consultantului de resurse umane. De asemenea putem afirma că responsabilitățile analizate, deși sunt caracteristice departamentului de resurse umane sunt puse în practică de diferiți responsabili:

- plățile și beneficiile sunt în mare parte îndeplinite de managerul de resurse umane – fiind o companie cu dimensiuni reduse, plățile sunt efectuate de regulă de o singură persoană, în cazul nostru fiind vorba de managerul departamentului de resurse umane. Acest

funcție a fost preluată de pe vremea vechii organizații când ea era îndeplinită de un singur contabil.

- recrutare și selecția – răspunsurile angajaților conduc la faptul că atât managerul de linie (10 răspunsuri) cât și consultantul de resurse umane (12 răspunsuri) se ocupă în egală măsură de această sarcină. Răspunsul poate fi justificat tot prin prisma mărimii mici a companiei, nevoia de noi recruți fiind semnalată de către trei manageri și dusă la bun sfârșit de ambele persoane.

- training și dezvoltare – responsabilii acestei funcții sunt tot managerul de linie și responsabilul de resurse umane, întrucât nevoia de training și dezvoltare este semnalată de

manager i pus in practic sub supravegherea departamentului de resurse umane

- Relatii de munc – ca și la funcția precedent , tot managerul de linie i responsabilul de resurse umane se ocup de această responsabilitate, intrucât fiecare manager i i urm re te oamenii din subordine i acționează in scopul imbunătățirii lor alături de responsabilul de la resurse umane.

- sanatatea și siguranța – este in responsabilitatea departamentului de resurse umane intrucât ace tia vegheaz la buna desf șurare și in condiții de siguranță a activit ților firmei.

- concedieri – Ca i in cazul recut rii i selecției funcția privind concedierile din cadrul firmei este pus in rsponsabilitatea managerului de linie ce semnaleaz problemele privind

Variante de raspuns	A crescut	La fel	A descrescut
A. Plati si Beneficii	5	8	17
B. Recrutare si Selectie	21	9	
C. Training si dezvoltare	16	13	1
D. Relatii de munca	16	12	2
E. Sanatate - siguranta	9	19	2
F. Concedieri	11	14	5
G. Planificarea zilelor	4	25	1
Notele obtinute	11.71	14.29	4.67

Dup cum se observ in tabelul de mai sus, notele acordate de c te angajați cu privire la responsabilit țile managerilor privind funcțiile de resurse umane enunțate sunt relativ apropiate în ceea ce prive te faptul c aceste au crescut sau c sunt la acela i nivel. faptul c o parte din angajați consideră că acestea au crescut se datorea restructurii sarcinilor din cadrul organizației in lupta reducerii costurilor din perioada de declin economic. Astfel managerilor de linie li s-a permis intreprinderea unor acțiuni ce țin strict de departamentul pe care il conduc. Mulți angajați consideră că responsabilitățile sunt la acela i nivel ca acum trei ani datorit faptului c nu toate departamentele au avut parte de schimb ri la nivel de structura.

**Intrebarea 7. Este Evaluata performanta departamentului de resurse umane?**

	DA	NU
A. Numarul de angajati raportat la personalul managerial	8	20
B. Costul functiilor personale pe angajat	13	15
C. Numarul de recruti	25	3
D. Numarul celor pregatiti/ perfectionati	28	0
E. Performanta raportata la buget	23	5

comportamentelor ce impun concedierea unui angajat, urmând ca responsabilul de resurse umane s analizeze datele oferite de manager. De asemenea responsabilul cu resursele umane are sarcin principal , urm rirea evoluției productivității muncii intervenția in caz de probleme.

- Planificarea zilelor – este responsabilitatea managerilor de linie intrucât aceștia in funcție de volumul de muncă își planific num rul de oameni necesar ducerii la bun sfârșit a activităților viticole

**Intrebarea nr. 6 Responsabilitatea managementului de linie s-a modificat in ultimii ani astfel:**

Rezultatul:

Rezultat:

DA - 28 de persoane

NU - 2 persoane

NU STIU - 0 persoane

28 de persoane au r spus afirmativ in momentul in care au fost chestionați cu privire la existența unui sistem de evaluare a performanțelor departamentului de resurse umane și numai 2 au negat existența unui astfel sistem. Num rul mare de r spusuri afirmative se datoreaz faptului c evaluarea departamentelor este o practic uzual in cadrul companiei, considerând c acela i tratament se aplic in toat organizația.

**Intebarea 8. Daca da, care dintre criteriile urm toare sunt folosite?**

Rezultatul intreb rii:

F. Performanta raportata la obiective	7	21
G. Feedback-ul de la manageri	28	0

Referitor la criteriul „Numarul de angajați raportat la personalul managerial” 8 persoane din 28 au răspuns că acest criteriu este luat în considerare atunci când se efectuează evaluarea performanțelor departamentului de resurse umane, iar 20 au răspuns contrariul. Numarul mic de asemenea afirmații se datorează faptului că sistemul de evaluare și gestiune al angajaților este unul primar, de contabilitate, persoana implicată cu această activitate având ca activitate de bază recrutare, selecție și salarizare a personalului firmei.

Criteriul „costul funcțiilor personale pe angajat” s-a bucurat de un număr mai mare de răspunsuri afirmative, 13 din totalul de 28. Acest lucru se datorează sarcinii responsabilului de resurse umane de a calcula costurile ce revin fiecărui zilier pentru munca pe care aceștia o desfășoară în via.

Varianta „Numarul de recruți” a fost aleasă de 25 de persoane, ca fiind un criteriu în evaluarea departamentului de resurse umane întrucât conștientizează că acest sarcin este una de bază în munca pe care departamentul o desfășoară.

„Numarul celor pregătiți/ perfecționați” a fost ales de toate persoanele chestionate, deoarece instruirea angajaților s-a efectuat sub supravegherea atentă a responsabilului de resurse umane, acesta stabilind împreună cu managerul general și cei de linie domeniile în care s-au implementat programele de perfecționare.

„Performanța raportată la buget” a fost aleasă ca fiind folosită în evaluarea departamentului întrucât acesta stabilește prețurile pentru fiecare muncă realizată de zilieri, și economiile ce se pot realiza cu ajutorul reducerilor cu personalul.

Referitor la criteriul „Performanța raportată la obiective” doar 7 persoane au considerat că este o metodă optimă de evaluare a

Variante de răspuns	Nr. persoane
A. Recrutarea pentru a menține procentele actuale de RU	15
B. Prognoze privind competențele viitoare	25
C. prognoze privind vânzările/ afaceri sau servicii	13
D. Analiza pietii muncii	8
E. Altele:	16

În urma analizei tabelului de mai sus, se poate afirma că principala metodă urmărită în

departamentului. În general angajații privesc resursele umane desfășurarea a activității, fără a pune accent pe eficientizarea acesteia în scopul creșterii unui avantaj competitiv. Singura intervenție a managementului cu privire la resursele umane este de reducere a recompenselor și a numărului de angajați. Singurii manageri de linie, ce pot raporta performanța departamentului de resurse umane la obiectivele firmei, sunt cei de la departamentele de marketing și vânzări întrucât ei asociază performanța unui director zonal cu veniturile realizate din încasări. Un angajat care vinde bine și realizează target-urile, ajută la îndeplinirea obiectivelor privind vânzările companiei.

#### **Intrebarea Nr.9 Se ocupă cineva din firma dumneavoastră la planificarea resurselor umane?**

Rezultatul întrebării

DA - 30 de persoane

NU - 0 persoane

La această întrebare toți cei chestionați au răspuns afirmativ la întrebarea privind existența unui responsabil cu planificarea resurselor umane în cadrul societății comerciale Cotnari. Adesea forța de muncă este planificată cel mai frecvent la nivelul fermelor unde, efii acestora își calculează în funcție de suprafața și activitatea ce trebuie desfășurată în via, numărul optim de zilieri. De asemenea și departamentele de vânzări și marketing și planifică necesarul de oameni pentru a putea face față cererilor de pe piață. Mai mult, perioadele de vârf, cum ar fi cea de vară sau cea a sărbătorilor importante (Crăciun, Sfintele Paște) necesită suplimentarea personalului în sectoare precum: îmbutelierea, vânzarea, logistica etc.

#### **Intrebarea Nr. 10 Dacă da, se utilizează una sau mai multe din metodele următoare?**

Rezultatul întrebării:

planificarea resurselor umane este prognoza privind competențele viitoare, cu 25 de răspunsuri. Următoarele opțiuni ale angajaților

au fost recrutarea cu scopul menținerii procentelor actuale de resurse umane (15 r spunsuri) și prognozele privind vânzările (13 r spunsuri). Dintre cei intervievați doar 16 au ales și alte metode precum: prognoze privind volumul de muncă în viață, prognoze privind alte activități conexe. În urma acestor răspunsuri putem presupune o lipsă din companie sau nevoie de angajați mai experimentați și mai competenți pe anumite posturi. Lipsa de cunoștințe și abilități se poate observa și din

	DA	NU
A. Schimbarea managerilor	4	26
B. Profilul vârstei	23	7
C. Calificările și salariile	28	2
D. Absenteismul	30	0

Din tabelul de mai sus putem afirma că în procesul de planificare a resurselor umane, principalele date necesare deciziei sunt absenteismul cu 30 de r spunsuri, calificările și salariile, 28 de r spunsuri și profilul vârstei, cu 23 de r spunsuri. Numărul mic de r spunsuri acordate variantei „Schimbarea managerilor” poate fi justificat prin prisma faptului că majoritatea managerilor din companii sunt în acțiune. De asemenea opțiunile angajaților cu

	Recrutare	Pregătire	Promovare	Nu știu
A. Persoane cu dizabilități	0	0	0	30
B. Femei	17	16	3	14
C. Persoane din minoritățile etnice	11	0	0	19

Potrivit datelor din tabelul de mai sus putem afirma că :

- se observă o creștere a recrutării privind femeile și persoanele din minoritățile etnice în ultimii ani;
- la nivel de pregătire doar femeile au beneficiat de instruire datorită schimbărilor demografice și egalității de anse;
- tot femeile au avut parte de promovare de-a lungul ultimilor 3 ani;

A. 1 an sau mai puțin	18
B. Mai mult de 1 an până la 2 ani	6
C. Mai mult de 2 ani	4
D. Nici o planificare	2

Din analiza datelor prezentate în tabelul de mai sus, putem afirma că la nivelul companiei Cotnari planificarea resurselor umane se realizează de regulă anual (18 r spunsuri pentru această opțiune). Putem presupune aici

și răspunsurile precedentelor întrebări unde s-a subliniat faptul că angajații sunt depășiți în privința cunoștințelor economice, a unei bune colaborări, în procesul de eficientizare a resurselor umane.

**Întrebarea Nr. 11 Va interesează și folosiți date din următoarele categorii despre resursele umane pentru planificare?**

Rezultatul întrebării:

privire la această întrebare prezintă lipsa de calificare și vârsta înaintată a personalului firmei.

**Întrebarea Nr. 12 Ca răspuns la schimbările demografice, la egalitatea de șanse sau la schimbările rapide ale competențelor, monitorizați dacă au apărut modificări de efecte cu privire la recrutare sau promovare în ultimii 3 ani de activitate**

Rezultatul întrebării:

- cei mai mulți angajați nu corelează schimbările demografice, egalitatea de șanse sau schimbările rapide de competențe cu recrutarea, pregătirea și promovarea persoanelor cu dizabilități, a femeilor sau a persoanelor din minoritățile etnice.

**Întrebarea Nr. 13 Cu cât timp va planificați necesarul de personal?**

Rezultatul întrebării:

este vorba despre planificarea zilnică, în cazul celorlalte persoane, necesarul de timp fiind mult mai mare. Ținând cont de eșantionul pe care s-a aplicat chestionarul (persoane cu funcții de conducere), putem de asemenea presupune că persoanele din top managementul companiei au

ales o perioad relativ mai mare necesar planific rii, atenția lor fiind orientată spre persoane calificate in vederea ocup rii unor funcții inalte in companie. Numărul răspurilor acordate variantelor B i C este relativ apropiat de num rul membrilor directoratului.

A. Nu exista sistem de informatii despre personal	0
B. Performantele individuale ale angajatilor	21
C. Plati si venituri administrative	30
D. Absente si demisii	30
E. Planificare puterilor umane	0
F. Recrutare si selectie	8
G. Pregatire si dezvoltare	0
H. Performante	25
I. Evaluarea joburilor	0

Rezultatelor prezentate în tabel denot lipsa unui sistem electronic modern a evidențelor funcțiilor resurselor umane. Majoritatea variantelor alese de angajați - performanțele individuale ale angajaților, plățile și veniturile, performanța absențele și demisiile – fac parte din funcțiile unui sistem modern de

	Manageri	Tehnicienii	Administrativ	Executanti
A. Din interior prin promovare	25	18	26	0
B. Publicitate la ziar	0	0	0	0
C. Prin pile, relatii	0	0	0	0
D. Agentii guvernamentale	0	0	5	16
E. Firme private de recrutare	0	0	0	0
F. Internet	2	0	7	0
G. Ucenicia la locul de munca	13	23	0	28
H prezentarea firmei in scoli univ	0	21	16	17

In urma analizei tabelului cu r spunsuri, s-au tras urm toarele concluzii:

- Metodele de recrutare: „publicitate la ziar”, „pile și relații” și „firme private de recrutare” nu s-au folosit niciodat in cadrul companiei Cotnari.

- recrutarea prin promovarea din interior a angajaților este cea mai des intalnită formă de recrutare folosit pentru manageri, înregistrând 25 de r spunsuri, fiind apoi urmat de ucenicia la locul de munc cu 13 r spunsuri. De asemenea s-au mai f cut recrut ri cu ajutorul internetului, dar foarte rar, doar 2 persoane completând acest variant .

- recrutarea tehnicienilor este adesea realizat prin promovarea din interior, înregistrând 18 r spunsuri i prin ucenicia la locul de munc (23 r spunsuri) i prezentarea firmei in școli sau universități(21 răspunsuri).

#### **Intrebarea nr. 14 Care dintre functiile de resurse umane / personal fac parte din sistemul de baza computerizat?**

Rezultatul intreb rii:

contabilitate. Aceste funcții se regăesc în statul de plat emis de contabil lunar.

#### **Intrebarea nr. 15 Ce metode de recrutare a resurselor umane se utilizeaza frecvent in firma dumneavoastra pentru a gasi oamenii potriviti?**

Rezultatele intreb rii:

- personalul administrativ este recrutat cel mai des prin promovarea din interior(26 r spunsuri) i prin prezentarea firmei in scoli si universit ți(16 răspunsuri). Rareori firma a recurs la agenții guvernamentale(5 răspunsuri) și internet(7 r spunsuri).

- principala metod de recrutare a executaților este ucenicia la locul de muncă, înregistrând 28 de r spunsuri, fiind urmat de metodele de prezentare a firmei in coli i in agențiilor guvernamentale, cu 17 , respectiv 16 r spunsuri.

Motivul folosirii acestor metode de c tre companie pentru recrutarea managerilor este justificat prin prisma faptului c angajații cu vechime din companie, cunosc procesele interne mult mai bine i se pot adapta mult mai u or la noile cerințe.

Tehnicienii companiei sunt adesea recrutati de pe bancile universitatilor, urmând

ca pe parcurs să fie promovați pe funcții mai înalte. Ca și în cazul tehnicienilor, personalul administrativ este recrutat în mare parte de pe bancile colilor și universităților, fiind la început simpli executanți, urmând ca după primii ani să fie promovați, în funcție de merite pe posturi ce presupun mai multe cunoștințe și aptitudini. Excepții fac cazurile în care compania are nevoie de oameni experimentați, recrutați prin intermediul agențiilor guvernamentale.

În ceea ce privește executanții firmei aceștia sunt recrutați fie de pe bancile școlilor profesionale, sau a liceelor cu profil, fie prin ucenicia la locul de muncă, pentru a putea fi formați în funcție de nevoile companiei. De asemenea, se recutează persoane experimentate cu ajutorul agențiilor guvernamentale.

**Intrebarea Nr.16 Ce instrument de selecție a resurselor umane se utilizează frecvent în firma dumneavoastră?**

Rezultatele întrebării:

A. CV	30
B. Interviu	30
C. Testare psihologică	0
D. Teste de aptitudine	23
E. Firme de selecție	0
G. Formular de candidatură	0

Conform tabelului, cele mai des întâlnite instrumente de cercetare utilizate de Cotnari S.A. sunt Curriculum Vitae (30 de răspunsuri), interviul (30 de răspunsuri) și testul de aptitudini (23 de răspunsuri).

**Intrebarea Nr. 17 Se realizează evaluarea sistematică a nevoilor de instruire?**

Rezultatul întrebării:

DA – 0 persoane

NU – 22 persoane

NU TIU – 8 persoane

Putem concluziona că în cadrul companiei Cotnari nu se realizează o evaluare sistematică a nevoilor de instruire, sau dacă se face, este doar în mod practic, angajații nu au habar despre acest aspect. Putem astfel presupune că există o lipsă de comunicare la nivelul întreprinderii cu privire la obiectivele propuse, sau că această strategie se realizează haotic, doar în momentele în care este nevoie creșterea cunoștințelor și aptitudinilor angajaților.

**Intrebarea Nr. 18 Ce traininguri / instruirii veți organiza în următorii 3 ani?**

Rezultatul întrebării:

A. Afaceri / management	3
B. Computere și IT	0
C. Medii și sănătate	2
D. Producție	16
E. Marketing și vânzări	10
F. Resurse Umane	5
G. Serviciul clienților	7
H. Limbi străine	0
I. Altele	1

Referitor la numărul de traininguri și instruirii pe care persoanele cu funcții de conducere doresc să le organizeze în cadrul organizației cei mai mulți au ales cele legate de producție (16 răspunsuri) și marketing și vânzări (10 răspunsuri). Aceste două prim variante primează întrucât compania a întreprins o serie de modernizări cu scopul creșterii calității și capacității de producție. Cum scopul urmărit prin mărirea capacității de producție este vânzarea produselor, compania intenționează să

și achiziționeze cunoștințe, capacități și aptitudini noi în această direcție.

Alte domenii în care s-ar dori organizarea de traininguri și instruirii sunt servirea clienților (7 răspunsuri), resurse umane (5 răspunsuri), afaceri / management (3 răspunsuri) și medii și sănătate (2 răspunsuri). Aceste domenii sunt oarecum înrudite cu cele prezentate mai sus, putând astfel afirma că societatea dorește îmbunătățirea personalului și a performanțelor întregii societăți, punctele de



start ale acestui proces fiind producția, vânzările și marketingul.

**Intrebarea nr. 19 Practica companiile viticole din Romania managementul strategic al resurselor umane prin utilizarea sistemelor de resurse umane performante?**

Rezultatul intrebării:

DA - 6

NU - 24

Faptul că doar 6 angajați din cei 30 chestionați din cadrul companiei Cotnari consideră că în companiile viticole din România se practică un management strategic al resurselor umane prin utilizarea sistemelor de resurse umane performante, denotă faptul că

A.Nu exista nici o legătură	0
B.Prin folosirea sistemelor de resurse umane crește productivitatea muncii	21
C.Prin folosirea sistemelor de resurse umane crește motivația, angajamentul și devotamentul angajaților	18
D.Ajută în luarea deciziilor de către managerii de top	10
E. Nu știu	2

Intrebați cu privire la legăturile ce se stabilesc între sistemele și practicile de resurse umane, 2 dintre subiecții chestionați au răspuns că nu știu să existe vreo asocieră, restul considerând că legăturile se observă la nivelul creșterii productivității(15 răspunsuri), a motivației, angajamentului și devotamentului angajaților(16 răspunsuri) și ajută în procesul decizional (8 r spunsuri).

**Intrebarea Nr. 21 Exist legături între utilizarea sistemelor de resurse umane performante și valorile de ieșire a companiilor(profitabilitate, vânzări)?**

A. Nu există nici o legătură	0
B. Acțiuni de suport legal	19
C. Realizează legătura dintre companii și instituțiile europene	23
D. Instituțiile statului prin legile elaborate stimulează angajările	0
E.Nu știu	2

La această întrebare respondenții au stabilit că legăturile ce se stabilesc între firmele viticole și instituțiile statului în termene de contacte și reglementări sunt la nivelul suportului legal(19 r spunsuri) și al asigurării de unor legături între companii și instituțiile europene. Aadar statul poate avea un rol benefic în buna desfășurare a activităților companiilor viticole, dar poate inhiba noile angajări.

informațiile referitoare la implementare acestor sisteme circulă numai la nivel înalt, și accentul în acest domeniu nu se pune pe formulare de strategii ale resurselor umane și implementarea acestora alături de strategiile generale ale firmei.

Comparând rezultatele acestei întrebări cu studiul prezentat în subcapitolul Managementul Strategic al resurselor umane în companiile viticole din Australia, observăm că

**Intrebarea Nr. 20 Care sunt legăturile dintre folosirea acestor sisteme și practicile de resurse umane folosite de firme?**

Rezultatul întrebării:

Rezultatul intrebării:

DA – 28 persoane

NU – 2 persoane

Referitor la această întrebare 28 de persoane din totalul de 30 au asociat utilizarea sistemelor de resurse umane cu valorile de ieșire a companiilor(profitabilitate, vânzări)

**Intrebarea Nr. 22 Care este legătura dintre firmele viticole și instituțiile statului în termeni de contacte și reglementări?**

Rezultatul întrebării:

**CONCLUZII**

Se impune implementarea în cadrul companiilor agricole din România, a unui sistem de management al resurselor umane în scopul creșterii productivității muncii, angajamentului și devotamentului personalului. O mare parte ar putea considera că sistemul informatic contabil este înși un sistem de resurse umane, ceea ce este fals. Principalele atribuții ale responsabililor

de resurse umane sunt cele de salarizare, recrutare, selecție și supraveghere, fără ca acestea să fie clar formulate și aliniate strategiilor generale ale firmei. Conform chestionarului analizat departamentul de resurse umane al companiei urmrește strategia de motivare prin recompensare și cea de evaluare și control, lipsind cu des vârire o strategie menită să dezvolte noi cunoștințe angajaților prin implementarea unor programe de instruire și training. Instruirea în cadrul companiei Cotnari se face numai atunci când situația o impune.

Societatea comercială Cotnari nu utilizează nici un sistem de management formal. Strategiile departamentului sunt implementate ad hoc, fără o evaluare precedentă a mediului de afaceri. Formularea și implementarea acestora se face din mers, urmând ca performanța să fie măsurată atât pe parcursul cât și la sfârșitul procesului de implementare doar din punct de vedere financiar. Sistemele de recompensare și bonusare nu sunt gândite strategic, întrucât majoritatea angajaților sunt și acționari ai firmei. Astfel bonusarea lor depinde de munca întregului colectiv și de condițiile economice externe companiei. Toate strategiile de management al resurselor umane se găsesc sub o formă sau alta la nivelul companiei, fără ca conducerea companiei să conștientizeze acest aspect. Singura problemă ar fi faptul că nu sunt formulate și implementate pentru a se obține un avantaj competitiv pe piață, ci doar pentru a asigura supraviețuirea și continuitatea întreprinderii.

## Referințe

- [1] Acuner T.; Genc K. Y.; (2007) *The strategic approach in human resources management and a research about influences of environmental variables on human resources policies* 15th National Management and Organization Congress, at May 25-27;
- [2] Analoui, F.;(2007) *Strategic human resource management*, Thomson learning;
- [3] Armstrong, M.,(2009) *Managementul Resurselor umane. Manual de practica. Editia X*, Editura Codecs;
- [4] Armstrong, M.;(2006) *Strategic human resource management. A guide to action, 3rd Edition, Thomson-Shore*;
- [5] Armstrong, M.;(2008) *Strategic human resource management. A guide to action, 4rd Edition, Thomson-Shore*;
- [6] Becton, J.B.;(2009) Schraeder M., *Strategic human resource management. Are we there yet?* The journal of quality & participation;
- [7] Benevene P.,(2010) Cortini M., *Human resource strategic management in NPOS. An explorative study on managers psychosocial training*, Journal of Workplace Learning Vol. 22 No. 8, [www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm](http://www.emeraldinsight.com/1366-5626.htm);
- [8] Brewster, De Chris; Hegewisch, Ariane; Price Waterhouse & Co; Cranfield School of Management; Policy and practice in european human resource management, 1994;
- [9] Budean, Victor, (2004), *Managementul resurselor umane*, Editura Junimea;
- [10] Caldwell, Cam; Troung, Do X.;Linh, Pham T.; Tuan Anh, (2010)*Strategic human resource management as ethical stewardship, Jurnal of Business Ethics, Springer*;
- [11] Ciobanu, I., Ciulu, R.,(2005), *Strategiile competitive ale firmei*, Editura Polirom, Iasi,
- [12] Ciobanu, I., Ciulu, R.,(2010) *Managementul strategic al resurselor umane. Suport de curs*;
- [13] Collins J.(2010), *Excelența în afaceri*, Editura Curtea veche, București;
- [14] Demb A., Deer B., *Managing strategic, human resources: Leadership for the 21th century*, European Management Journal, Vol. 7 Nr. 2;
- [15] Dropu, C.(2011), *Un secol de frământări agrare și drama țărânului român*, Editura Academiei române, București;
- [16] Fazzari Alan J., Mosca Joseph B., *Resources facilitating creation and ongoing implementation of self-managed manufacturing teams in a small medium enterprise*, Human resource development quarterly – DOI : 10.1002/hrdq;
- [17] Frank H. Cassell, Hervey A. Juris and Myron J. Roomkin, *Strategic Human Resources planning: an orientation to the bottom line*, Emerald Backfiles 2007;
- [18] Glen, L. Starks, Brooks, F. Erik, *Strategic human capital planning: recruiting and retaining new federal employees: federal agencies are using new strategies, programs, and techniques to attract the next generation of civil servants*;
- [19] Heneman, Herbert G.; Milanowski, Anthony T., *Assessing human resource practices alignment: A case study*, Human resource management – DOI: 10.1002/hrm <http://www.emeraldinsight.com/0142-5455.htm>
- [20] Kidwell, R., Fish A., *High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry*, Int Entrep Manag J (2007) 3:1–14 DOI 10.1007/s11365-006-0020-1
- [21] Kiwook, K.; Johngeok, B.; John J., *High commitment HR practices and top performers: impacts on organizational commitment*, Management International Review 50.1 (Jan 2010)
- [22] Lache, Silviu & Cătălina, *Managementul resurselor umane*, Editura Performantica, 2010
- [23] LajaraB., Sempere V,(2003) *Human resources management. A success and failure factor in strategic alliances*, Employee Relations Vol. 25 No. 1;

- [24] Legea Societatilor Comerciale, Ediția a XVI- A, 17 Februarie 2010, Editura Best Publishing;
- [25] Lengnick-Hall, Cynthia A; Lengnick-Hall, Mark L, Strategic Human Resources Management: A Review Of The Literature, The Academy of Management Review; Jul 1988; 13, 3; ABI/INFORM;
- [26] Martin, G.; Reddington, M. *Theorizing rhe links between E-HR and strategic HRM: a model case, illustration and reflections*, The International Journal of Human Resource Management, <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713702518>;
- [27] Othman Abang Ekhsan Abang, *Strategic human resource management practices: barriers and implications*, Annals of the University of Bucharest, Economic and Administrative Series 3 (Annual 2009): p51(21);
- [28] R boac G.; Com a M., *Metodologia cercet rii tiin ifice Economice.pdf*;
- [29] Rideer, Hans-Gerd; McCandeless, A, *Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework*, <http://nvs.sagepub.com/content/39/1/124>;
- [30] Schlesinger L. *The Normative Underpinnings of Human Resource Strategy*, Human Resource Management (pre-1986); Spring 1983; 22, 1/2; ABI/INFORM Complete;
- [31] Stoica, C.M.(2004); *Managementul strategic al resurselor umane. Teorie i practic* , Junimea, Ia i
- [32] Ulrich, D.; Brockbank, W.; Johnson D. (March 2009), *The role of strategy architect in the strategic HR organization*, People & Strategy 32.1 p24(8).
- [33] Wan Khairuzzaman Wan Ismail; Rosmini O.; Bidmeshgipour, M., ( 2010) *The Relation of Strategic Human Resource Practices with Firm Performance: Considering the*
- [34] *Mediating Role of Resource Based View*, Journal of Asia Pacific Studies Vol 1, No 3, 395-420
- [35] Zaiț, D.; Spalanzani, A., 2006, *Cercetarea în economie i management. Repere epistemologice i metodologice* ISBN (10) 973-709-241-4 ;, Economica, 230p.